

新興国ファーストベスト市場創出のための 組織イノベーションと日本企業の海外事業展開

手 島 茂 樹

はじめに

日本企業にとって、海外事業展開は生き残りのために不可欠の戦略であるが同時に、大きな課題を惹起するものでもある。こうした二面性は、日本企業の国際競争力の特性に根ざすものであり、海外事業展開を行うことによって顕在化した。現在、重大な岐路にたつ日本経済の今後の行方を考える際に、是非ともこの二面性の根底にあるものを深く考究する必要がある。

日本企業の課題に関連して、例えば次のような指摘がある。2010年の「製造基盤（ものづくり）白書」によれば、近年の日本の輸出の増加率は、他の主要国に比して低く、米国・EU等のGDP成長率に対応する程度でしかない。このため、日本の輸出増加率は、韓国はもとより、米国及び欧州主要国にも及ばない（同白書55ページ）とされる。また、2010年の通商白書では、日本のアジア向け輸出の増加のペースは、中国と他のアジア諸国間の貿易の伸びに比べると小さく、その一方で、2008年には、中国が日本の3倍以上の最終財輸出を世界に対し行っていること、また、アジア域内での中間財輸出においても、中国・ASEAN等にキャッチアップされつつあることを挙げ、こうした状況は、日本企業の東アジア進出に、深く関わっている、としている（同白書170－178ページ）。

筆者は、第1章で論ずるように、日本の海外事業展開はいまや輸出以上に重要な世界市場へ

のアクセス手段になっていると同時に、輸出の増大を補強する面もある（輸出と海外直接投資の補完）と考える。しかし、同じく第1章で論ずるように、同時に、海外事業展開にあたって日本企業は、3つの課題に直面している。しかもこうした課題は、現代の世界経済を特徴付ける二大潮流である「特殊品¹⁾」の「汎用品化²⁾」と「先進国の停滞・新興国の台頭」の中で、より深刻なものになっている。日本企業の国際競争力を再生するためには、第3章で論ずるように、組織のイノベーションが必要であり、こうした組織イノベーションを支える経済社会システムの変革も要請される。これらは容易に実現できるものではないが、不可避の変革である。

本稿第1章では、海外事業展開にあたっての日本企業の直面する3つの課題を明らかにする。第2章では、現代経済の二大潮流である「汎用品化」と「先進国の停滞・新興国の台頭」の中で日本企業の課題解決が喫緊のものであることを、日本企業の競争力の特性に基づいて論ずる。第3章では、こうした問題に対処するために必要な組織のイノベーション、具体的には、TCM/SMD並立型組織の形成からTCM/SMD融合型組織の確立を目指すべきことを提唱する。こうした企業の組織イノベーションを成功させるためには、これまで日本企業のTCM型組織を支えてきた日本の経済社会システムそのものの変革も必要である。第4章は本稿の結論である。

第1章 海外事業展開にあたって日本企業が直面する3つの課題

(1.1) 収益性

長期にわたる海外直接投資の蓄積により今や日本の海外事業による売上げは輸出を大きく凌駕するまでになっているが（下記図表6-10）、同時に3つの課題に直面している。

第1に日系海外子会社は、海外事業展開において、親会社に比して、必ずしも十分に収益性をあげていない。特に、日本の代表的製造業である輸送機械、電気機械（図表1, 2, 3）においてその点は顕著である。

第2に、近年の先進国間直接投資の主力はクロスボーダーM&Aであるが、日本企業はこの分野で十分な活動をしていない（図表4, 5）。

第3に、これが最も重要であるが、日本企業の国際競争力は、その特性から、海外事業展開において、十分に競争力を生かすことが出来ない。

一般的に、多国籍企業が、海外直接投資を通じて海外事業展開を行う理由は、「国内で事業活動を行うよりも多くの利益を上げることができるためである」というのが標準的な多国籍企業行動の理論である。古典的な、J.ダニングの、折衷理論によれば、企業固有の優位性（企業の保有する競争優位・競争力：O Advantage）、立地の優位性（海外に立地することの優位性：L Advantage）、内部化の優位性（海外現地法人を設立することの優位性：I Advantage）の3条件が海外事業においてクリアされたときに、海外事業展開によって、より高い利益を上げることが出来る。これを端的に表したのが、C.キンドルバーガーの公準および、R.アリバーの議論である。

すなわち、キンドルバーガーによれば、海外事業展開で成功するためには、以下の2条件を満足しなければならない。

海外子会社の収益性>本国本社の収益性

(1)

海外子会社の収益性>現地企業の収益性

(2)

また、アリバーの議論によれば、

直接投資の収益性>輸出・技術輸出の収益性

(3)

(1)は、ダニングのL Advantageに、(2)はO Advantageに、(3)はI Advantageに、それぞれ対応すると考えられる。

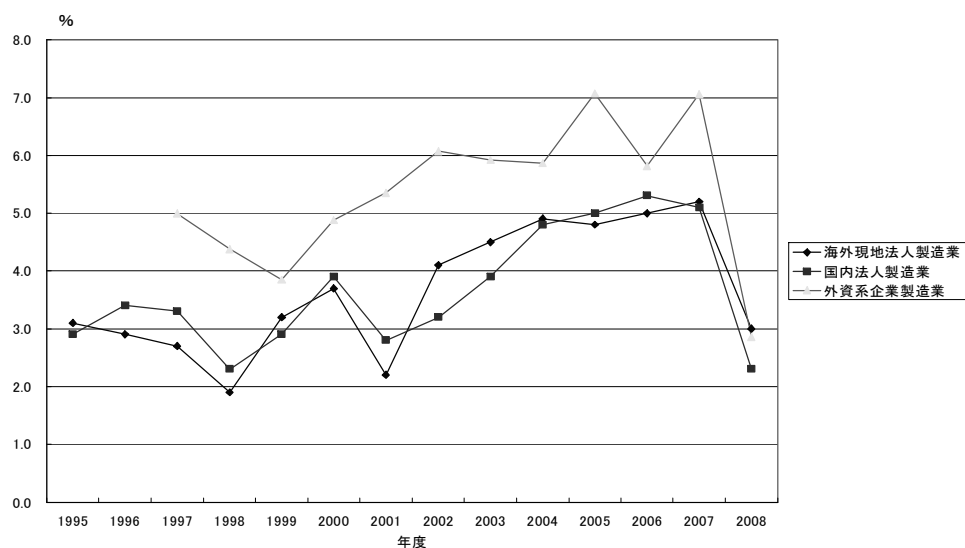
しかし、日本企業の海外事業展開においては、(1)の条件がクリアされているとはいえない。図表1, 2, 3により、日本の製造業及び輸送機械、電気機械という代表的業種についてみると、日系海外子会社は、海外事業展開において、親会社に比して、必ずしも十分に収益性をあげていない。1990年代後半から2008年までの対象期間中、製造業全体の海外現地法人の売上高経常利益率は、必ずしも国内法人のそれを上回っているとはいえず、逆に、輸送機械、電気機械については、明らかに前者は後者を下回っている。上記のキンドルバーガーの公準を適用すれば、日本を代表する製造業である輸送機械・電気機械の両産業は、その海外事業展開において、十分なL Advantageを達成しているとは思えない。むしろ何らかのL Disadvantage（立地の不利性）を被っていると考えられる。これは第3の課題に直結する。

一方、製造業全体と電気機械については、外資系企業の売上高経常利益率が国内法人のそれを上回っており、日本に投資した外国企業から見れば(2)の条件をクリアしている。

したがって外資系企業は、その企業固有のO Advantageを日本で十分に発揚している。但し、輸送機械産業において、外資系企業の売上高経常利益率が、国内法人のそれをほぼ下回るのは、むしろ日本の輸送機械産業のO Advantageを表すものと考えられる。そうした輸送機械産業も含めて、海外事業展開においては、L Disadvantageを被っている。

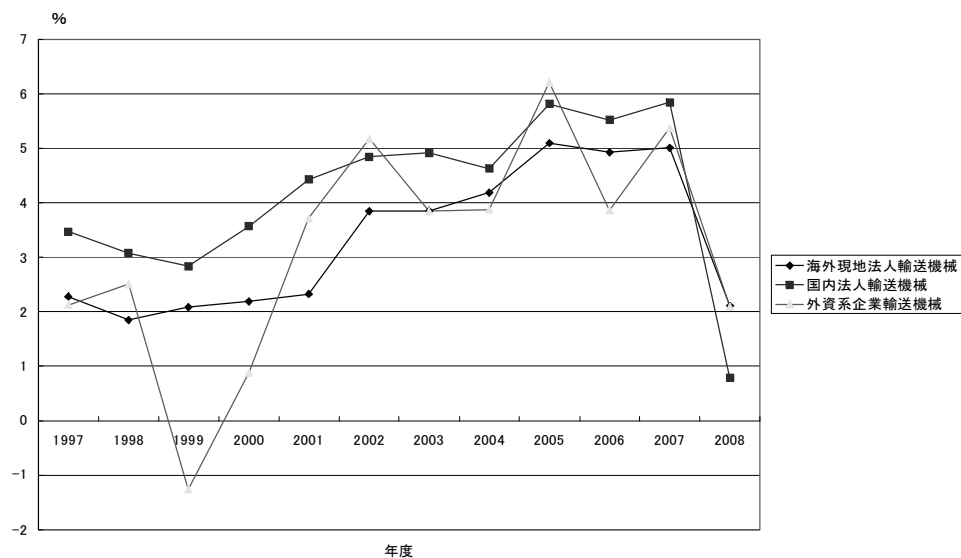
図表 1 日本の製造業の売上高経常利益率

（財務省の法人企業統計及び経済産業省の海外事業基本調査、外資系企業動向調査より筆者作成）



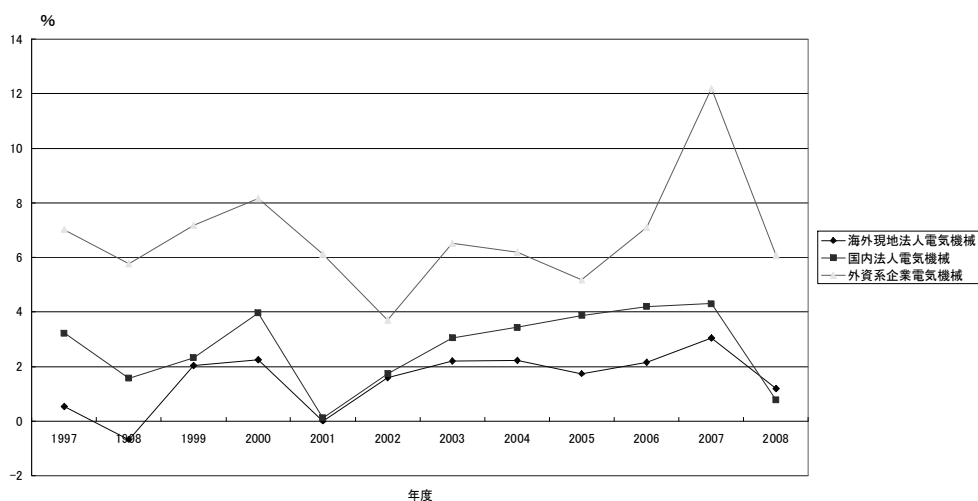
図表 2 日本の輸送機械産業の売上高経常利益率

（財務省の法人企業統計及び経済産業省の海外事業基本調査、外資系企業動向調査より筆者作成）



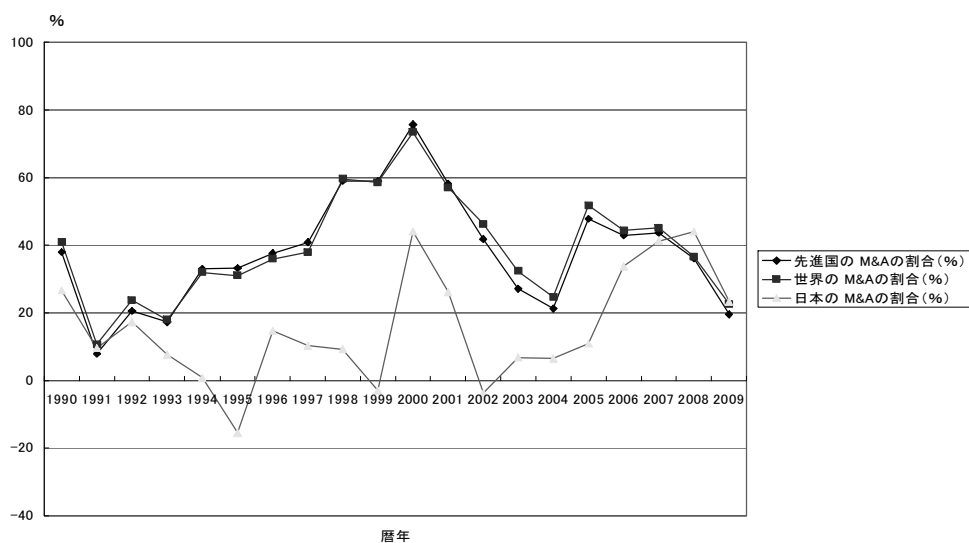
図表3 日本の電気機械産業の売上高経常利益率

(財務省の法人企業統計及び経済産業省の海外事業基本調査、外資系企業動向調査より筆者作成)

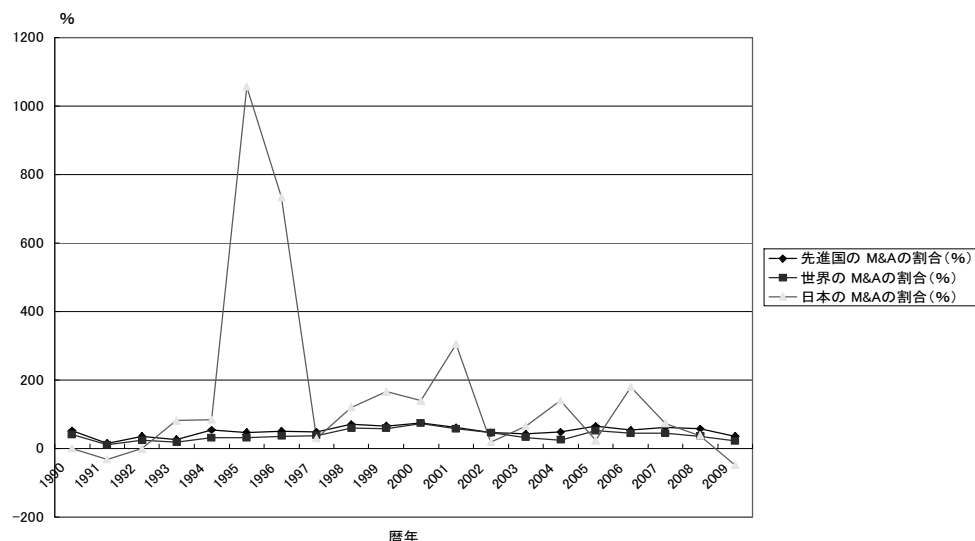


図表4 対外直接投資に対するクロスボーダーM&A Purchaseの割合

(国連貿易開発会議, World Investment Report 2010 より筆者作成)



図表5 対内直接投資に対するクロスボーダーM&A Salesの割合
(国連貿易開発会議, World Investment Report 2010 より筆者作成)



(1.2) クロスボーダーM&Aの不振

図表4および5にみるように、近年、クロスボーダーM&Aは、グリーンフィールド直接投資を凌ぎ、海外直接投資の主力となっている。特に、欧米企業間のクロスボーダーM&Aは21世紀の直接投資増大を主導した。発展途上国・新興国もまた、クロスボーダーM&Aに深く関与するようになっている。

しかしながら、日本企業によるクロスボーダーM&Aは、図表4にみるように、1990年代の大半と2000年代の前半を通じて不振であった。周知の通り、クロスボーダーM&Aは、他社の経営資源を短期間のうちに獲得して国際競争力を強化する有効な手段である。クロスボーダーM&Aに消極的な日本企業の対応の背景には、第2章に論ずるように、日本企業のO Advantageのあり方そのものが、他社の経営資源の効果的な活用・融合を阻害する面があることを示唆する。これは日本企業の国際競争力強化を図る際には重大な留意点である。なお、図表5にみるように、外国企業が日本企業に対してクロスボーダーM&Aを行う際には、消極的な対応は全く見られない。

(1.3) 日本企業の海外事業展開におけるL Disadvantage (立地の不利性)

第2章で論ずるように、日本企業の国際競争力を最も発揮できるのは、「短期的な機会主義的利益よりも長期的な契約継続の利益を選好する」という「日本型選好」を行う企業及び人材が大半を占めるという「立地の優位性」を発揮できる日本国内であり、「長期的な契約継続の利益よりも短期的な機会主義的利益を選好する」という「非日本型選好」を行う企業及び人材が大半を占める外国での事業展開においては、「立地の不利性」に直面する³⁾。

もちろん海外事業展開に際しては、市場への近接性・生産コストの低さ・円高リスクの回避等の立地の優位性 (L Advantage) があることは間違いないが、「非日本型選好」に基づく、立地の不利性 (L Disadvantage) が、日本企業の国際競争力 (O Advantage) の発揚を妨げ、競争力を弱めていることも間違いない。これが、市場確保・競争力増強のために海外事業展開を行うことが不可欠である日本企業のジレンマであり、(1.1)の低収益性を引き起こす主因であると考えられる。

こうした状況を打開し、日本企業の国際競争力再構築のためには、第3章で述べる組織イノベーション（図表18）を達成し、クロスボーダーM&Aや国際戦略提携の実を挙げるような、オープンネットワーク構築を可能にすることが必要である。

（1.4）対外直接投資の重要性

上記（1.1）－（1.3）の諸課題を内包しつつも、対外直接投資を通じた日本企業の海外事業展開の重要性は、益々高まっている（下記図表6－13）。

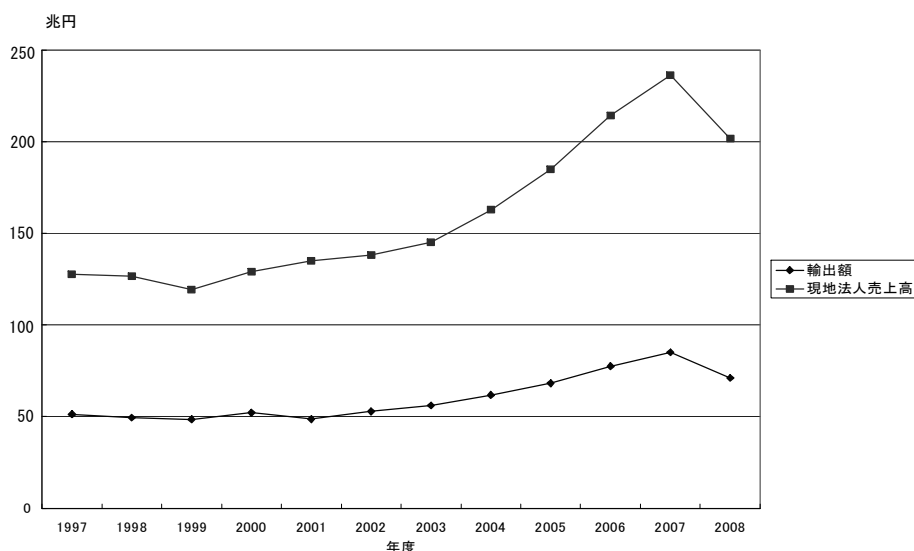
まず第1に、対外直接投資を通じた海外売上額は既に日本からの輸出額を大幅に凌いでおり、しかも、海外売上上の増加率が、輸出の増加率を超えることから、その差は益々拡大している（図表6－10 特に図表9および10）。これは、対外直接投資と輸出の代替性ともいうべきもので、外国市場にアクセスする手段として、輸出より

も海外現地法人による海外売上上のほうが大きな役割を果たすようになっている。これは日本に限らず、世界経済全体の趨勢でもある。日本の場合、特に近年の輸送機械産業でこの傾向は顕著である（図表7および9）。

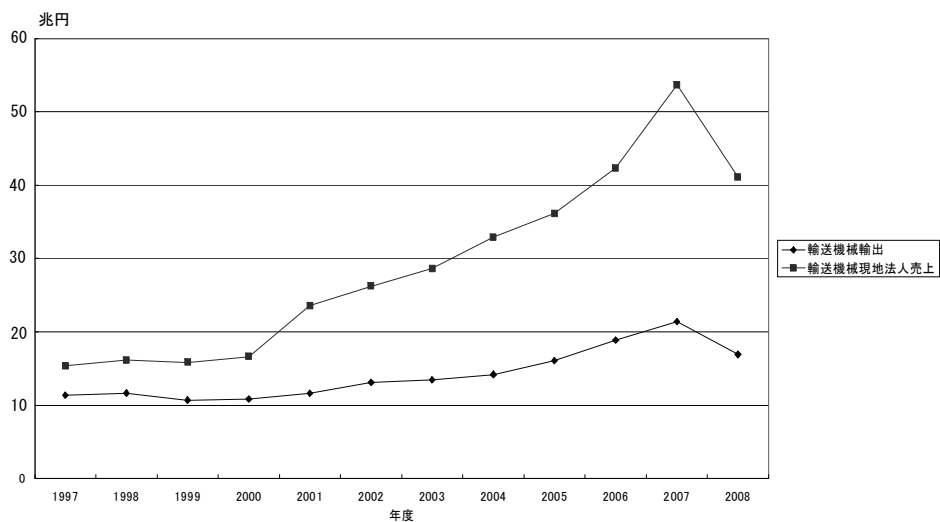
反面、日本の貿易は対外直接投資と代替するばかりでなく、補完しあうところもある。これは、日本の輸出に占める海外現地法人向け輸出の割合が増加傾向にあることから読み取れる（図表11）。同じく図表11から、特に輸送機械産業においてこの傾向が顕著であることが分かる。

同時に、日本の輸入に占める海外現地法人からの輸入の割合もまた、輸出のケースほどではないが、増加している（図表12）。輸送機械産業及び電気機械産業共に、海外現地法人からの輸入は増加傾向が顕著である。いわば、輸出入共に、特に日本からの輸出において、企業内貿易が拡大している。

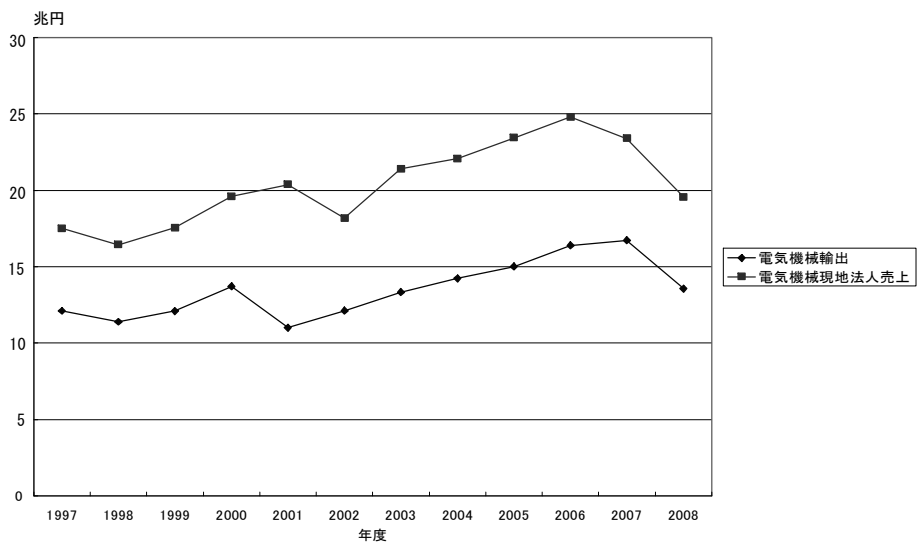
図表6 日本の輸出と日系海外現地法人の売上総額（全産業）
（財務省の通関統計及び経済産業省の海外事業基本調査より筆者作成）



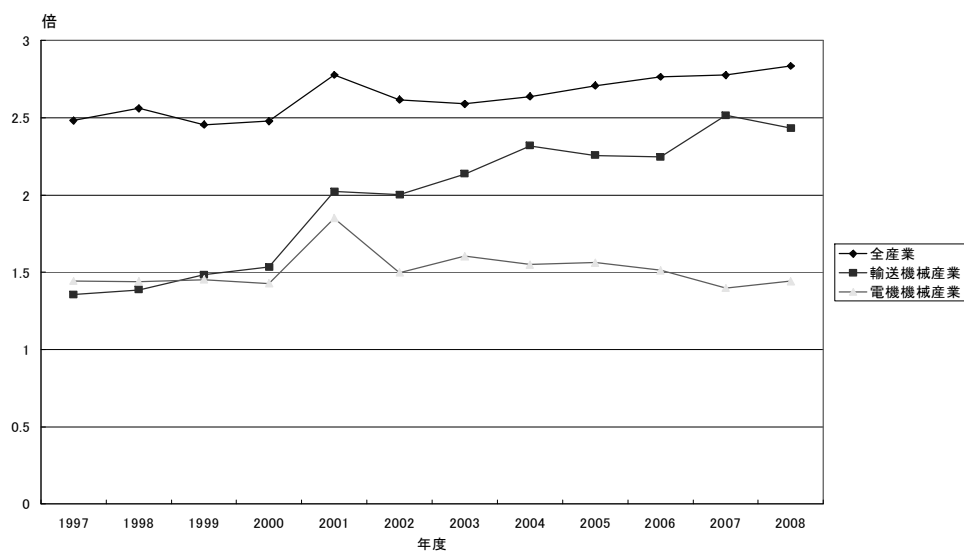
図表 7 日本の輸出と日系海外現地法人の売上総額（輸送機械）
（財務省、通関統計及び経済産業省、海外事業基本調査より筆者作成）



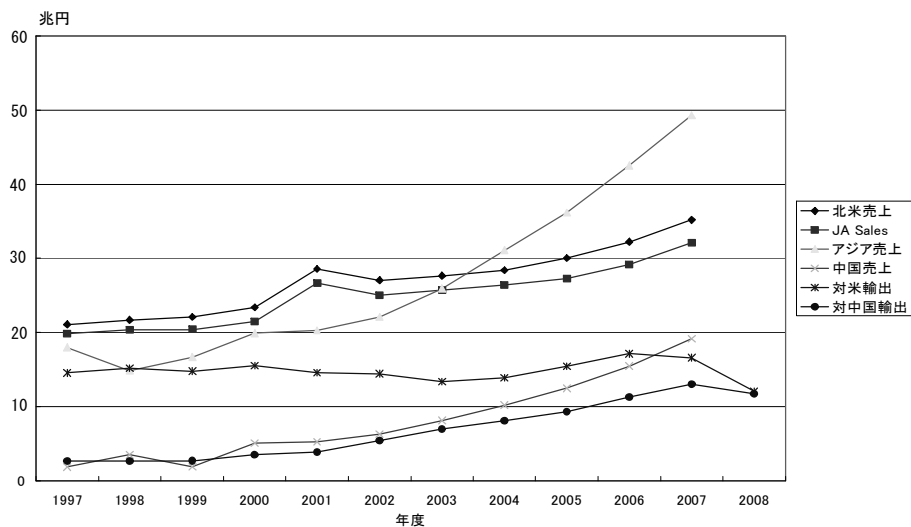
図表 8 日本の輸出と日系海外現地法人の売上総額（電気機械）
（財務省、通関統計及び経済産業省、海外事業基本調査より筆者作成）



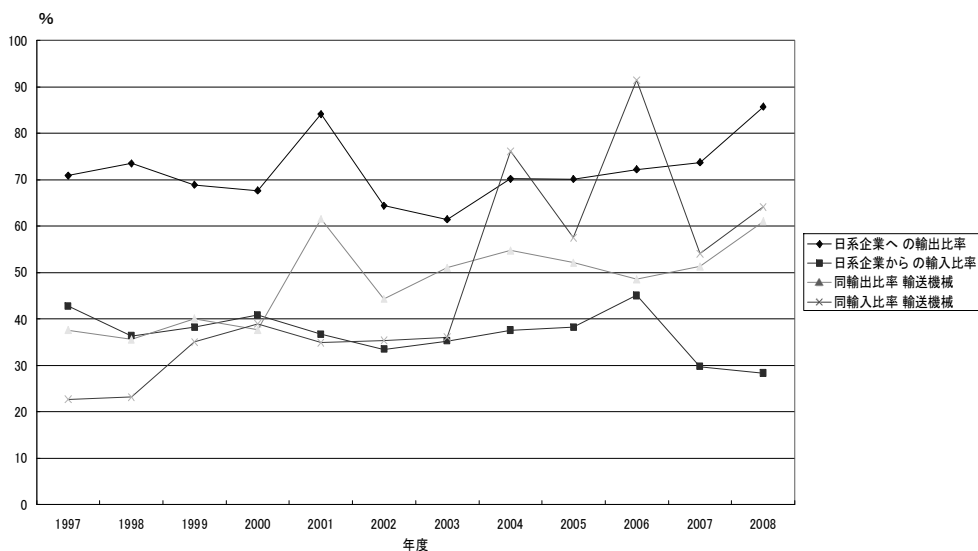
図表9 現地法人売上高÷日本の輸出額（倍）：海外売上へのシフト
（財務省、通関統計及び経済産業省、海外事業基本調査より筆者作成）



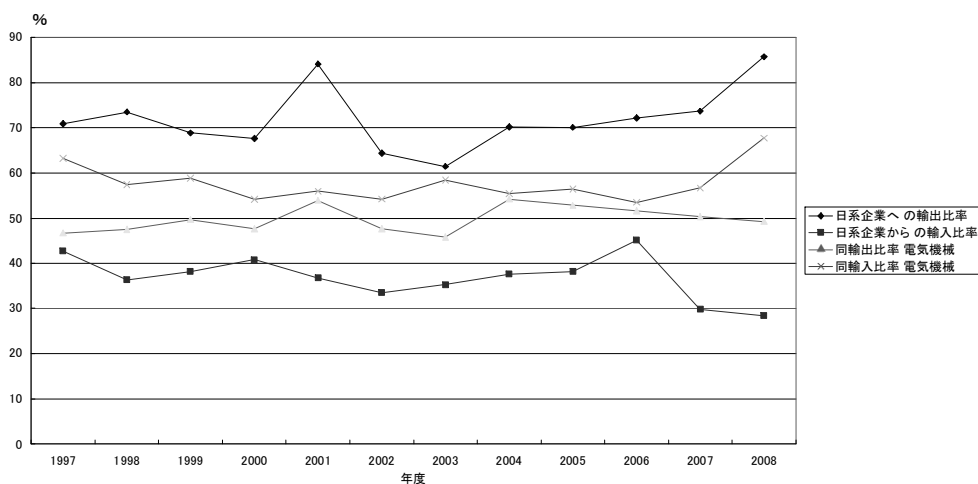
図表10 北米・米国・アジア・中国における日系製造業現地法人の
売上高及び日本の対米及び対中国向け輸出
（財務省、通関統計及び経済産業省、海外事業基本調査より筆者作成）



図表11 日本の輸出入における企業内貿易比率（１）
（財務省、通関統計及び経済産業省、海外事業基本調査より筆者作成）



図表12 日本の輸出入における企業内貿易比率（２）
（財務省、通関統計及び経済産業省、海外事業基本調査より筆者作成）



第2章 日本企業の国際競争力を掘り崩す世界経済の二大潮流

(2.1) 世界経済の二大潮流

現代の世界経済には、「先進国経済（市場）の低迷と新興国経済（市場）の急速な拡大」と「汎用品化（Commoditization）先の注2）」、（すなわち、差別化競争のもとにある高品質・高性能の「特殊品」が、需要・供給両面から急速に「汎用品化」し、世界規模で価格競争が激化する）という二大潮流があり、共に、2008年以降の世界金融経済危機の中で、さらにその趨勢を強めている。

こうした世界経済の二大潮流は、第1章で述べた日本企業の諸課題を一層深刻化する。具体的には、(1.3) で論じた、海外事業展開におけるジレンマの下での日本企業の国際競争力はこ

の世界の二大潮流の中で、一層深刻な対応を迫られることになる。

日本企業は、コンセプトの確立した財・サービスに関する、先進国の「ファースト・ベスト市場」すなわち、高品質・高性能な「特殊品」としての財・サービスを高価格で購入する用意のある大規模な需要を有する市場においては、本章で論ずるその競争優位の故に、十分に競争力を維持している（図表13、14）。

その一方で、発展途上国を中心に急拡大する「セカンド・ベスト市場」、すなわち、一定の品質確保を前提に、価格競争力のある「汎用品」としての財・サービスが希求される大規模市場においては、日本企業は高価格の過剰品質商品を供給するとみなされ、十分な競争力を持たない（同じく、図表13、14）。

図表13 産業競争力のマトリックス

（筆者作成）

需要特性 供給特性	① 高価格・高付加価値な特殊品を志向する大規模市場（差別化競争志向）（ファースト・ベスト市場）	② 一定の品質を確保したうえで、低価格な汎用品を志向する大規模市場（価格競争志向）（セカンド・ベスト市場）
(1) 製品としても部品としても製品コンセプトの確立された高価格・高付加価値な特殊品としての特性を維持	(A) 自動車産業等では、日本企業は、最終製品にも部品にも十分な競争力を維持。 （特殊品調達・生産に際しての取引費用最小化及び連続的・持続的な革新的イノベーションに基づく、国際競争力）	(D1) 過剰品質の企業は競争力を失うが、汎用品の低価格供給に適した企業は競争力を持つ
(2) 製品としては、速やかに汎用品に移行するが、部品・設計等において特殊品としての特性を維持	(B1) 高付加価値部品・素材の供給には競争力と高い市場シェアを持つが、製品全体のブランド力は左右しない。 （特殊品調達に際しての取引費用最小化に基づく、国際競争力）	(D2) 過剰品質の企業は競争力を失うが、汎用品の低価格供給に適した企業は競争力を持つ
	(B2) 製品全体のブランド力を左右する基幹部品・設計等を創出（全く新しいコンセプトの新製品を生み出す革新的イノベーションに基づく）	(D3) 汎用品の低価格競争に適した企業は競争力を持つ
(3) 特殊品から速やかに汎用品に移行する製品、部品・設計等	(C) 標準化・ブランド化によって差別化に成功する企業は競争力をもつ。	(D4) 汎用品の低価格供給に適した企業は競争力を持つ

以下では、図表13によって、日本企業、米国企業、欧州企業及びアジア企業の国際競争力を、産業の需要特性及び供給特性の視点から分析する。なお、図表13で示す需要及び供給面から見た産業特性上の要件は、個別企業にとっては、競争優位を確立するための、いわば必要条件であり、この特性をフルに生かして事業に成功した企業のみが、国際競争力を実現することは言うまでもない。例えば、日本の自動車産業の中にも、成功する企業もあれば事業不振の企業もあり、現在の成功企業が将来も常に成功し続けると決まっているわけでもない。

（A）産業（図表13）

（A）産業では、供給サイドで、生産技術は確立されていても、その製品は、高コスト・高価格となりやすい。それは実際の生産現場の、生産プロセスの複雑性のため、標準化できない枢要な「特殊部品（先の注1）」の調達や「特殊部品」の組立による「特殊品（同じく先の注1）」としての最終製品の供給に際し、取引費用が膨大になるためである。

（A）産業の最終製品の性能・品質、すなわち、最終製品の価値を決める基幹「特殊部品」の「汎用部品化」及びこうした部品の「組立工程」の「標準化」は、技術的に容易でない。そのため、これらの特殊性を保持したまま、コストを削減しようとするれば、日本企業は、先に（1.3）で述べた「日本型選好」に基づき、（2.3）で述べる「取引費用最小化」システムを用いて、高価格・高付加価値の「特殊品」製品の供給にあたって、欧米のライバル企業よりも低コストでの生産を行うことができる。欧米企業が前提とする「非日本型選好」の下では、取引費用最小化は達成できないからである。

このため、日本企業は、高品質・高性能な「特殊品」としての財・サービスを高価格で購入する用意のある大規模な需要を擁する先進国の「ファースト・ベスト市場」において、欧米のライバル企業よりも「より高品質かつより低価

格」な「特殊品」である最終製品を供給できる点で大きな競争力を持ち、先進国の「ファースト・ベスト市場」を確保できる。

しかも、生産技術が確立され、したがって最終製品のコンセプトも確立されている中で、現場からのボトムアップによって、持続的な改善を続けて「革新的イノベーション（radical innovation）」を達成し、ハイブリッド・カーのような新しい製品コンセプトを市場に供給することが出来るので、その競争力は一層強化される。これが、日本企業が依然として競争力を保持する（A）産業の、需要・供給面からの産業特性である。

（B1）産業（図表13）

最終製品の市場が需要・供給両面からの「汎用品化」によって「特殊品」としての特性を失っても、主要部品レベルで、高度な「特殊品」市場としての「ファースト・ベスト市場」を維持できれば、「特殊品」としての部品を供給する産業は、（A）産業に準じた基盤に基づき、国際競争力を保持できる。表13の（B1）産業がそれであり、日本のITエレクトロニクス部品産業等がこれに該当する。しかし、（B1）産業の問題点は、現状における市場シェアはたとえ大きかったとしても、その供給する基幹部品が最終製品のブランド価値を決定するまでには至らないことである。したがって、たとえ現在、供給部品の高い市場シェアを誇っても、最終製品の市場動向次第で、容易に競争力を喪失する危険性を孕む。したがって、（A）産業から（B1）産業にシフトした企業が、より根本的に競争力を再生するためには、次に述べる（B2）産業への移行が必要である。

（B2）産業（図表13）

本節の冒頭に述べた、世界規模での「汎用品化」が進む中で、IT化・デジタル化の技術的支援を受けて、全ての技術は確立されるにつれて標準化・明示化され、あらゆる既存の「特殊品」

は早晚、「汎用品化」するのが技術発展の一般的な傾向である。しかし、常に新しい製品コンセプトを生み出し、そうした新製品（「特殊品」）に対する「新しい」「ファースト・ベスト市場」を先進国および（今後はより一層）発展途上国・新興国で見出ししていくことが出来れば、当該企業は、持続的な国際競争力と「新しいファースト・ベスト市場」を確保出来る。これを達成するのが（B2）産業に競争力を持つ企業であり、欧米のITエレクトロニク等のハイテク企業に多い。

その場合、新製品の基本的なコンセプト、デザイン、ノウハウ、基本設計、基幹部品等は、欧米企業が、自社内に内部化（内製化）して、自社の国際競争力（O Advantage）の淵源にする一方⁴⁾、ハードの製品製造そのものは標準化して、最初から一定品質を達成した「汎用品」としてアジア等の製造業企業に外注すれば、ハードの「特殊品」製品を供給する日本企業（の国際競争力）が介在する余地はなくなる。これは、欧米企業とアジア企業との効果的な国際分業が可能であることを意味する。但し、欧米企業に限らず、ソニー等の日本企業が、ホンハイ等のアジア企業に製品供給を下請けする際にも同様の国際分業が見られる。

（C）産業（図表13）

多国籍企業間の国際的な戦略提携によって、デファクト・スタンダードやデジュール・スタンダードを構築できる場合には、たとえ、製品そのものはライバル企業間に広く普及しても（広義の汎用品化をしても）、国際的な企業間合意（デファクト・スタンダード）あるいは法的措置（デジュール・スタンダード）に基づいた標準化により、合意対象外の企業の商品を排除して、差別化商品としての地位を世界の「ファースト・ベスト市場」で確保できる。これが（C）産業に競争力を持つ企業であり、国際的な提携戦略でリーダーシップを発揮することの多い欧米企業が主たるプレーヤーになりやすい。

（D1）（D2）（D3）（D4）産業（図表13）

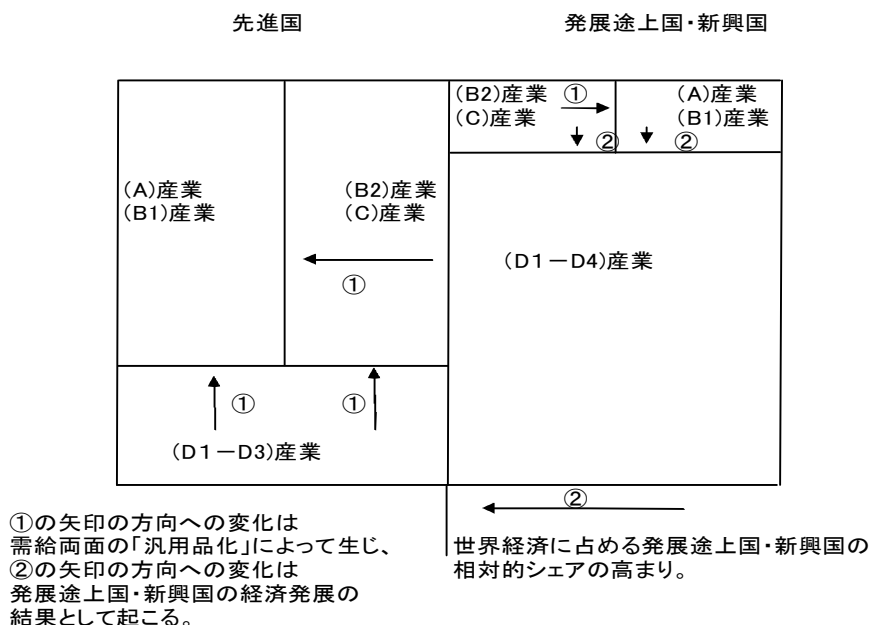
需要サイド・供給サイド両面において、「特殊品」としての差別化製品が、部品レベルでも、最終製品レベルでも、急速に「汎用品化」すれば、価格競争力のあるアジア企業が国際競争力を持つ。これが上記表1の（D1）（D2）（D3）（D4）産業である。

（2.2）変動するファーストベスト市場（（A）（B1）（B2）（C）産業）とセカンド・ベスト市場（D1-D4）産業）

図表13で示された需給両面から見た産業特性による企業の国際競争力は、（2.1）で述べた最近の世界経済の二大潮流の影響を受けて大きく変貌しつつある。図表14において、「汎用品化」の影響を、①の矢印の方向で示す。また、世界経済に占める新興国のシェアの高まりを、②の矢印の方向で表す。注目すべきは、この二つの力の複合的な作用の結果、日本企業が競争力を発揮できる（A）（B1）産業の「ファースト・ベスト市場」は、（B2）（C）産業の「ファースト・ベスト市場」に比べて、相対的に縮小せざるを得ないことである。

（A）（B1）産業にとって唯一のプラス要因は、新興国の急成長に伴い、これまで比較的小規模であったこれら諸国の（A）（B1）産業「ファースト・ベスト市場」も急速に成長することである。すなわち、図表13の右上の矢印②に沿った動きである。その一つの典型が、中国やインドにおける自動車産業の発達である。こうした市場を日本企業の国際競争力を維持・強化できる方向に発展させることが、喫緊の目標となろう。しかし、今後、こうした市場が順調に「ファースト・ベスト市場」として発展するか、あるいは、方向転換して、「セカンド・ベスト市場」の方向に向かうのかは、今後の問題である。それだけに日本企業にとっての市場開拓・誘導の努力は重要である。日本企業は、こうした新興国の（A）産業及び（B1）産業の「ファースト・ベスト市場」の順調な発展を、積極的に主

図表14 変貌するファーストベスト市場（(A) (B1) (B2) (C) 産業）と
セカンドベスト市場（D1-D4）産業 （筆者作成）



導すべきである。

次に、(B2) (C) 産業では、企業努力により、継続的に新製品が新たなブランド製品として生み出され、また、デファクト・スタンダード、デジュリ・スタンダードとして、差別化商品として認識されるので、「汎用品化」の加速化による影響は相対的に少なく、先進国でも発展途上国・新興国でも、「ファースト・ベスト市場」を開拓・確立しやすい。したがってこの産業における国際競争力の涵養は、日本企業にとって、特に重要である。ただ (2.3) に論ずるように、取引費用最小化という日本企業固有の競争力 (O Advantage) を、産み出す日本企業の「日本型選好」(1.3で既述)と、これを実現する日本企業の組織 ((2.4) で論ずるTCM型組織) の特性を考えると、日本企業が (B2) (C) 産業で国際競争力を獲得するのは容易ではない。そのためには、第3章で論ずる組織イノベーションを達成する必要がある。

なお、(2.1) で論じたように、(B2) (C) 産業で国際競争力を持つ欧米企業のほうが、(D1)

(D2) (D3) (D4) のアジア企業との連携もより達成しやすく、新興国の「セカンド・ベスト市場」に対応しやすい面もある。

(2.3) 日本企業の競争力：取引費用最小化

本稿では、日本企業の国際競争力 (O Advantage) を「日本企業は、生産技術が確立され、規模の経済を生かしている大規模成熟産業において、取引費用が膨大になりがちな『特殊品』(先の注1)の調達・生産に際して、『市場取引費用と企業内取引費用の総和の最小化』を実現することに優位性を持ち、その結果、ライバル企業よりも、高品質・高性能でありかつ低価格の『特殊品』としての最終製品を供給できる」ものとする。

そうした競争優位の根底にあるのは、(1.3)でも論じた「短期の機会主義的利益よりも長期の継続的取引関係保持の利益を選好する」という日本企業および日本人材の特性（「日本型選好」）である。こうした「日本型選好」が、特殊度の十分に高い中間財（同じく先の注1）調達

を行う際の取引費用を表す図表15において、水平軸（部品内製率）に対して、市場取引費用曲線、企業内取引費用曲線および戦略曲線（市場取引費用曲線プラス企業内取引費用曲線）が凸であるという、特性を生み出し、J点における取引費用（市場取引費用プラス企業内取引費用）の最小化を達成させる。

このメカニズムの詳細については、紙幅の関係から本稿では割愛する。手島茂樹（2010）「世界金融・経済危機が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響」多国籍企業研究（多国籍企業学会年報）No. 3 pp 77-115ほかの文献³⁾を参照されたい。一方、「非日本型選好」の下では、市場取引費用曲線、企業内取引費用曲線および戦略曲線（市場取引費用曲線プラス企業内取引費用曲線）が凹であるという特性を生じ、J点は達成できず、取引費用の最小化点はW点となる（同じく注3）。言い換えれば、日本企業は、特殊度の十分に高い中間財についても、全て外注

するのではなく、部分的な企業内調達と部分的な市場調達を組み合わせることによって、「市場取引費用+企業内取引費用」を最小化できる。これは、「日本型選好」の日本企業のみが達成可能であり、「非日本型選好」の欧米企業等はこれを達成できない。

上記の関係は、下記の方程式（1）に要約される。

$$\begin{aligned} & \text{Mini.}\{C1(\alpha) + C2(\alpha)\} \\ & = C1(J) + C2(J) < C1(100) < C2(0) \end{aligned} \quad (4)$$

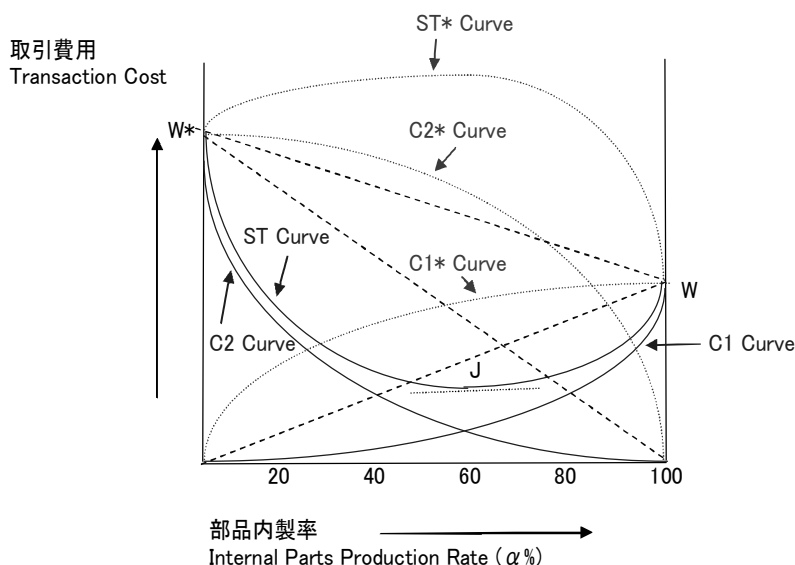
個々の特殊度が十分に高い特殊品調達に際しての議論は、特殊度が高い全ての特殊部品1からnまでのすべてについて該当する結果、下記の方程式（2）が成り立つ。

$$\begin{aligned} & \Sigma \text{Mini.}\{C1i(\alpha i) + C2i(\alpha i)\} \\ & = \Sigma \{C1i(Ji) + C2i(Ji)\} \\ & < \Sigma C1i(100) < \Sigma C2i(0) \end{aligned} \quad (5)$$

但し、 $i=1\cdots n$

図表15 取引費用最小化を達成する「日本型選好」と最小化達成不能な「非日本型選好」

（手島茂樹 2010）



したがって、仮に、同等の技術レベルにある日米欧のライバル企業が全て規模の経済を達成し、同等の生産費用を実現していたとしても、（5）式で表される取引費用の差分だけ、日本企業はコスト上優位に立つ。この関係は図表16で表される。

ライバルである欧米企業が、「非日本型選好」に基づき、OIの水準の総費用（生産費用＋取引費用）を実現するとき、「日本型選好」に基づく日本企業は、OLの水準の総費用（生産費用＋取引費用）を実現できる。この結果、欧米企業は、C点での販売価格ODをオファーするのに対し、日本企業は、M点での販売価格OKをオファーすることになり、競争上優位に立つ。

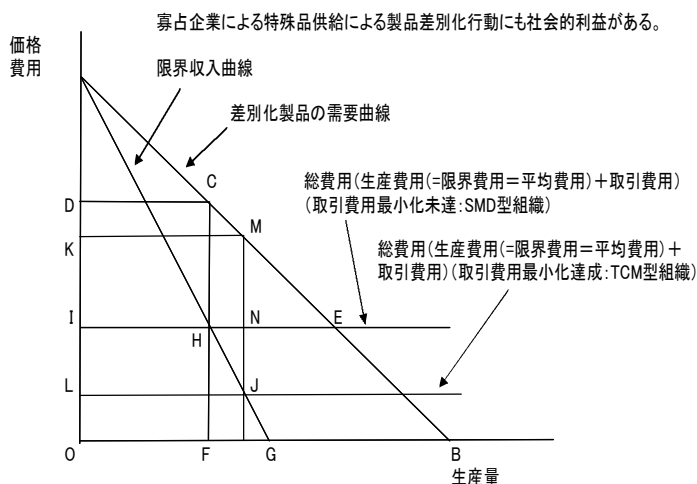
しかも、（2.1）の（A）産業で論じたように、取引先企業も従業員も機会主義的行動を出来るだけ回避するので、生産現場の絶えざる改善により、より高い品質・性能を達成できる。これによって、ライバルである欧米企業に比べて「より高品質であり、同時に、より低価格」の製品を、先進国を中心とした「ファースト・ベスト市場」に供給できる。

さらに、新製品の開発において組み立て企業及び部品企業の開発部隊が「日本型選好」に基

づいて共同開発を行えば、図表17に見るように、日々の改善による漸進的イノベーション（incremental innovation）から、新たな部品のイノベーション（「モジュールイノベーション」）や設計等のイノベーション（「アーキテクチャー・イノベーション」）を経て、漸進的かつ、事後的な「革新的イノベーション」（radical innovation）を現場からのボトムアップにより達成することが、可能である。ハイブリッド自動車の開発はその好例である。

しかし、このプロセスをたどって、表17の④Bの「事前的」かつ「急進的」な「革新的イノベーション」を達成することは困難である。革新的な、新しいコンセプトのイノベーションを引き起こすためには、既存の概念にとらわれない新発想が必要であり、企業経営者のトップダウンの決断により高いリスクをとってこうした新発想に基づく新製品・新プロセスをビジネスとして実現し、新しい「ファースト・ベスト市場」を創出・確立していくことによって、（B2）産業および（C）産業の国際競争力が実現される。そのためには、（2.4）で述べるTCM型組織ではなく、（2.5）で述べるSMD型組織が有効である。

図表16 成熟産業における日本企業の競争力（筆者作成）



図表17 革新的イノベーションの達成可能性
(Henderson. Rebecca M. and Clark. Kim B. (1990)
のマトリックスを筆者修正)

部品 アーキ テクチャ	変化なし	変化あり
変化なし	① 漸進的(持続的) イノベーション ↓	② モジュール イノベーション ↓
変化あり	③ アーキテクチャ イノベーション	④A 事後的革新的 イノベーション ④B 事前の革新的 イノベーション

(2.4) 「TCM(取引費用最小化:Transaction Cost Minimization) 組織」

「日本型選好」を持つ「日本型人材」たる自社の従業員及び同じく「日本型選好」を持つ取引企業から最大限の効率を引き出し、取引費用の最小化を達成するためには、それに適した人材及びそうした人材を効果的に管理出来る企業組織が必要となる。そのために、日本企業は、事実上の終身雇用制度、職能給制度に基づく中長期的視野での評価(企業ヒエラルキーの階梯を昇るほど、専門的スキルよりは文脈的スキルを評価)と遅い昇進、企業年金・保険制度、退職金制度等の社内制度を持つ。また、従業員に対して与えられる長期人材育成システムおよびQC活動等のインセンティブシステムを擁する。これらは「日本型選好」を前提にすることによって、従業員の機会主義的行動を恐れることなく実施できる。こうした「日本型選好」に基づき「取引費用最小化」を実現できる企業組織を、筆者は「TCM(取引費用最小化:Transaction Cost Minimization) 組織」と名づけている。

TCM型組織を補完する社会制度として、企業年金・保険を組み込んだ社会保障制度、大学卒

正規社員に対して、大学新卒者のみに事実上開かれている労働市場等がある。

(2.3) で論じたように、TCM型組織によって、「日本型選好」をとる日本企業は、競合先である、「非日本型選好」を採る非日本企業と比べて、総費用＝生産費用＋取引費用を、一層、削減することが出来、「より高品質・より低価格」の差別化商品を生産できる。

TCM型組織を構成する、「日本型選好」を行う「日本型人材」の特性は、以下のとおりである。

- (1) 個人の思想・意思の表明よりは集団の中での調和の重視。
- (2) ハイリスク・ハイリターンよりはローリスク・ローリターンを志向
- (3) 頻繁な転職によるキャリアアップよりは同一の職場(企業内)での昇進を選好
- (4) オープンでドライなネットワーク形成よりは比較的限定された範囲での濃密なネットワークを志向
- (5) 自由な発想と指導性を尊重するよりは、方向性と枠組みが与えられた領域での精緻な分析と作業を重視

(2.5) 「SMD(特殊品市場開発:Specialty Market Development) 型組織」

「ファースト・ベスト市場」における日本企業のライバルである欧米企業は、「非日本型選好」を持つ「非日本型人材」たる自社の従業員から最大限の効率を引き出すことの出来る企業組織である。筆者はこれを「SMD（特殊品市場開発:Specialty Market Development) 型組織」と名づけている。SMD型組織は、特殊品調達に当たっての取引費用最小化は達成できない。しかし先の図表17において、急進的かつ事前の革新的イノベーションを、経営者のトップダウンの決断で推進することが出来る。こうしたハイリスク・ハイリターンの新製品の開発・市場の創出を速やかに実現する点で、SMD型組織は、TCM型組織よりも優位にあり、図表13の(B2)産業及び(C)産業において、国際競争力を獲得しやすい。こうしたSMD型組織においては、一部の幹部社員については、選抜された世界人材に対してオープンな終身雇用に近いプログラムを持つ企業もあるが、基本的には職務給に基づく業績評価（成果主義）が行われる。SMD型組織に親和的な経済社会制度として、専門職務に応じた技術者・中間管理者・経営者の労働市場は常に開かれており、人材の評価に当たっては、TCM型組織とは対照的に、SMD型組織においては、専門能力（文脈的スキルよりは専門的スキルを評価）および専門職としての経歴が重視される。

SMD型組織を構成する、「非日本型選好」を行う人材（「非日本型人材」）の特性は、以下のとおりである。

- (1) 集団の中での調和よりは個人の思想・意思の表明の重視
- (2) ローリスク・ローリターンよりはハイリスク・ハイリターンを志向
- (3) 同一の職場（企業内）での昇進よりは頻繁な転職によるキャリアアップを選好
- (4) 比較的限定された範囲での濃密なネットワークよりはオープンでドライなネットワ

ーク形成を志向

- (5) 方向性と枠組みが与えられた領域での精緻な分析と作業を尊重するよりは自由な発想と指導性を重視。

(2.6) 国際取引の場におけるTCM型組織とSMD型組織

これまでの議論をベースに、様々な国際取引の場における両組織の優位性の比較分析を行う。

ケース1：「日本型選好」を行うTCM型組織である日本企業同士の垂直的取引

TCM型組織をもつ組立企業が、「日本型選好」という、同じ取引慣行を採用しているTCM型組織をもつ部品企業と出会うとき、取引相手として十分な経営資源を保有している取引相手と認識できれば（限定指名入札の結果等）、中間財の部分的な内製（同じグループの特殊品群の主要品目）と部分的な外注（同じグループの特殊品のうち、外注してもよい品目）を同時に行うという意味での、クローズドな垂直的な取引関係を構築することによって取引費用を最小化できる。（2.3）で論じたように、通減する市場取引費用が、通増する企業内取引費用に等しくなる点で、組み立て企業は、最適部品内製率を決定し、内部労働市場を部分的に用い、外部労働市場を（取引相手に外注することを通じて）部分的に用いることによって、取引費用を最小化する。

内製が良いか、外注がよいかはどのような企業でも日常的に行う判断であるが、ここに、「日本型選好」を用いることができ、企業間の、あるいは、企業内の継続的な取引関係を通じて、相互に同じ取引慣行に従うことを確認できれば、中間財と労働に関し、企業内市場と外部市場を競わせ、部分的な垂直統合を達成することによって、取引費用の最小化を達成できる。言い換えると最適な垂直的な統合は、逆説的ではあるが、部分的な垂直統合という形で、企業内及び企業間の垂直的なネットワークを利用することによって、最も効果的に実現できる。

ケース 2（1）：基本的な製品コンセプトの定まった「特殊品」の「ファースト・ベスト市場」におけるTCM型企业とSMD型企业との間の競争

外生的に、例えば、日米貿易摩擦等によって、政治的に日本の投資先国向け輸出が抑制されるという結果を生じ、海外現地生産が始まれば、投資先国において、「日本型選好」を行う企業と「非日本型選好」を行う企業との混在が生ずる。「日本型選好」を行う企業は、取引費用最小化を達成できることから、「ファースト・ベスト市場」において、ライバル企業と同等以上の水準の品質とより低い価格の差別化商品を生産でき、優位に立てる。したがってここでは、日本企業の側に、「日本型選好」のTCM型組織を変更するモチベーションはない。

ケース 2（2）：新たなコンセプトの新製品の「ファースト・ベスト市場」を生み出すにあたってのTCM型企业とSMD型企业との間の競争

先に（2.3）で論じたように、図表17の④Bの「事前的な」「トップダウンによる」「急進な」「革新的イノベーション」により新製品（「特殊品」）の新市場を開発する際には、「非日本型選好」のSMD型組織のほうが優位にある。こうした革新的イノベーションを引き起こすためには、既存の概念にとらわれない新発想が必要であり、こうした新発想を、（B2）産業および（C）産業分野の、新しい「ファースト・ベスト市場」の創出・確立に結びつけるためには、TCM型組織ではなく、ハイ・リスク、ハイ・リターンの経営的決断をトップダウンにより行うことのできるSMD型組織の方が有効である。

具体的には、今後、新興国で急成長すると見られる「ファースト・ベスト市場」を先取りし、自社の優位性を生かした新市場を創出することが日本及び世界の企業の長期戦略として非常に重要であると共に、先進国の「ファースト・ベスト市場」においても、既存コンセプトの改良

型でなく、既存の概念とは連続性のない新しいコンセプトの「特殊品」を、「事前の」「トップダウンによる」「急進的な」「革新的イノベーション」によって、産み出すことが絶対的に必要となる。

ケース 2（3）：「日本型選好」を行うTCM型企业と「非日本型選好」を行う企業との「汎用品」の製品（財）市場での価格競争

「汎用品化」が需給両面から加速する現代社会では、取引費用が限りになくゼロに近づき、（A）産業の、取引費用最小化による高付加価値・高機能・高品質の「特殊品」供給のメリットは薄れ、「セカンド・ベスト」市場においては、「過剰品質」と認識される。

これに対し、供給サイドで、「汎用品化」のメリットをフルに享受したアジア企業は、一定品質の「汎用品」を低コスト・低価格で供給することによって、強い競争力を持つ。

「非日本型選好」を行う企業に対し、「日本型選好」を行う企業は劣位（不利）になる。

ケース 3（1）：「日本型選好」を行うTCM型組立て企業と「非日本型選好」を行う中間財供給企業及び人的資源との取引：日本の組立企業が、海外事業展開によって、「非日本型選好」に基づく中間財供給企業及び人的資源と出会う場合

「日本型選好」を持つ組立て企業と「非日本型選好」に基づく中間財供給企業及び人的資源との取引においては、取引費用最小化を達成できない。このため、日本企業の海外生産拠点における不利益（「立地の不利性」（Location disadvantage）を生ずる。

対応 1：現地の中間財供給企業及び人的資源の取引慣行を「非日本型選好」から「日本型選好」へ変えさせる。これは、北米における日系自動車産業で顕著に見られる。ここでは、TCM型組織の機能を可能な限り再現することによって、

日本国内の本社に近いレベルまで、国際競争力を回復させることが目標とされ、需要条件さえ満足されれば、世界の「ファースト・ベスト市場」において国際競争力を維持することが可能である。

対応2：一定基準の品質を満たすものについては、要件を満たしていると見做して、現地の中間財企業からも購入することによって現地化をすすめる。ここでは、現地の企業・人材に対して、「日本型選好」に取引慣行を変えることは、要求しない。むしろ積極的な技術移転により「標準化」を推進する。加えて、「意図せざる技術移転効果」もあり、これらは、ITエレクトロニクス企業に典型的に見られる。投資先には比較的抵抗なく受入れられる対応であり「意図せざる技術移転効果」等を通じて、世界規模での供給サイドからの汎用品化にも寄与し、国際競争力のある現地企業を醸成する効果を持つ。しかしその反面、結果的に、世界の「セカンド・ベスト市場」において、日本企業は、アジア企業との厳しい競争に直面することとなる。

一方、一定品質基準をクリアしたうえでのアジア企業からの部品購入は、日本企業の競争力強化に資する面もある。

ケース3（2）：日本の組立企業が、日本国内において、日本に直接投資した「非日本型選好」に基づく中間財供給企業（外国企業）と出会う場合

3（1）の対応1に近い形での「非日本型選好」から「日本型選好」へのシフトが外国企業により自主的、または外生的になされる。これは双方にとってプラスであり、日本の組立企業の競争力強化に資すると共に、参入した外国企業の取引確保・日本のビジネス慣行の習熟につながる。逆に対応1によらない場合には、日本市場に参入した、「非日本型選好」に基づく当該中間財供給企業は、日本におけるビジネス継続が困難になる。

但し、外国企業が、日本市場にこれまでなかったビジネスモデルを日本に持ち込んで成功する場合には、必ずしもその「非日本型選好」を変える必要はない。むしろ、日本の取引先企業に対して、「非日本型選好」に基づくビジネス・ルールを要求することもありうる。

第3章 企業組織のイノベーション： TCM/SMD並立型組織とTCM/SMD融合組織

第1章及び第2章の議論を踏まえると、日本企業が解決すべき戦略的な課題は次の通りである。

- ① 世界の「ファースト・ベスト市場」において、新製品を生み出す能力を増強することが必要不可欠である。特に、「事前的な」「トップダウンによる」「急進な」「革命的イノベーション」を引き起こす能力を持つことが最も重要であり、身近な具体例としては、ICT革命・デジタル社会構築の担い手になる等が考えられる。また、国際的なデファクト・スタンダードの形成等を主導することも必要不可欠である。これらにより、競争力のマトリックス表（図表13）における（B2）産業及び（C）産業の競争力を獲得することが可能となる。
- ② 日本企業の競争力の特性を生かす分野を新たに掘り起こし開拓すること。競争力のマトリックス表における新しい（A）産業において、新分野を開拓することが必要不可欠である。
- ③ 世界のセカンド・ベスト市場に様々な形でコミットし、競争力を持つことが必要である。すなわち、図表13の競争力のマトリックス表における（D1）、（D2）、（D3）産業で競争力を持つことであり、そのためには、価格競争力のあるアジア企業との提携に工夫を凝らす必要がある。

特に重要なのは、新興国市場の所得の成長率

の高さ、高級品志向の強さに着目し、新興国市場で、自社製品にとっての「ファースト・ベスト」の市場をいかに迅速に開発・開拓するか、であり、これは、他の先進国企業と同様あるいはそれ以上に、日本企業にとって、喫緊の課題である。

その場合、現地企業との効果的な連携及び現地人材の効果的な登用が、重要な成功要因となるが、TCM型組織は、垂直的な関係にある、限定された人員・企業との濃密な連携によって（取引費用最小化の）効果を上げようとする、一種の垂直的クロズドネットワークであるため、水平的オープンネットワークの性格を持つSDM組織に較べて、遺憾ながら、こうした連携・登用に、優位性がない。

こうした課題に適切に取り組むためには、水平的ネットワークを有効に利用し、適切な海外市場戦略・新製品開発戦略・企業提携戦略を建てることの出来る企業組織、経営陣、専門能力のあるホワイトカラーが必要となる。それには、(2.5)で論じたように、SMD型組織を導入することが必要であり、伝統的な取引費用最小化の競争力を保持するTCM型組織の競争力を失うことなく、SDM型組織を融合させTCM/SMD融合組織を作り上げることが喫緊の目標である。言い換えれば、「日本型選好」をもつ「日本型人材」、特に、ブルー・カラーとエンジニアよりなるTCM型組織の競争優位を損なうことなく、「ファースト・ベスト市場」における「トップダウンによる」「急進的な」「革命的イノベーション」を達成できること、そして、この両者を両立させることが必要となる。TCM/SMD融合組織は、「事前的な」「トップダウンによる」「急進な」「革命的イノベーション」の能力を涵養するために、オープンネットワークを常に形成するモチベーションを持つ組織である必要がある。同じ目的から、異業種も含んだ技術・ビジネス情報の交換、新しいビジネス機会の発見・実現の可能性を飛躍的に高めることが必要であり、出来るだけ多くの社外

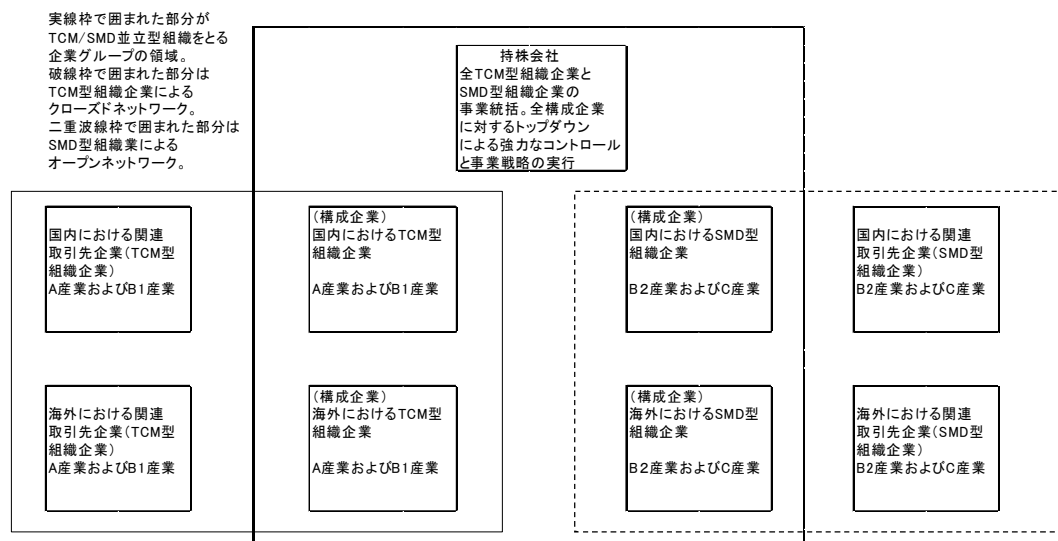
リソースを効果的に利用する組織である必要がある。

このとき、日本企業の経営陣は、従来の、TCM型組織の総合的調整者という機能に加えて、トップダウン型のリスクの高い経営判断・実施を行なうことも責務とするという二面性を持つ必要がある。しかし、一つの企業の中に、対照的な組織の理念とモチベーションを持つTCM型組織とSMD型組織を、二元管理することは非現実的であり、また、組織効率を損なう。二元的な組織の理念とモチベーションを簡単に融合させることが出来ない以上、当面、企業グループの本社（持株会社または統括会社）のもとに、国内及び海外共に、TCM型組織を持つ企業とSMD型組織を持つ企業を分社化させ、並立させる措置が必要になろう。こうした体制を「TCM/SMD並立型組織」と名づける。その概念図は図18ようになる。

特に重要なのは、こうした企業グループ全体としての最高レベルでの経営判断を行える本社（持株会社または統括会社）機構の経営陣の確立が必要不可欠であることである。調整型のボトムアップだけでなく、トップダウンで、二つの対照的な組織の理念とモチベーションを超えた、総合的経営判断を行い実現し得る経営陣を持つことが、「TCM/SMD並立型組織」の成功の必須の要件となる。

もう一つ重要な留意点は、組織のモチベーション・システムである。(2.3)で論じたように、TCM型組織の日本企業の競争力の淵源である取引費用最小化の実現にあたっては、「日本型選好」を行う「日本型人材」の存在に加えて、彼らの行動をより効率的にする社内諸制度及び社外諸制度（すなわち、企業内年金保険制度、大学新卒者のみに開かれた労働市場等）が重要であった。さらにこの運用を支える仕組みとして、職場の同僚から生ずるピアプレッシャーを梃子としたモチベーション・システムの暗黙のうちの確立があり（QC活動等）、これが企業コミュニティの共通価値観及び共通の発想法・

図表18 TCM/SMD並立型組織の概念図（筆者作成）



アイデアの確立・共有のために、重要な役割を果たしてきた。

言い換えれば、新しい市場を開拓するための工夫としての自社内の資源の活用や垂直統合的な関連企業の資源の活用・活性化については、垂直的枠組みの中でのピアプレッシャーを梃子としたモチベーション・システムによって、生産及び研究開発の場における取引費用の最小化を実現することにより、TCM型組織において成功裏に達成されてきた。

しかし、(B2) (C) 産業で成功するためには、それだけでなく、対等な立場の個人間または企業間の、いわば、水平的なピア対ピアの関係の中から生ずる新発想が必要である。それに成功すれば、業種の境目の中から新しい市場を創出できる。繰り返しになるが、ピアプレッシャーを梃子とした、コミュニティの共通価値観及び共通の発想法・アイデアの確立・共有のために役立つTCM型組織の仕組みとは別に、SMD型組織の手法を導入し、水平的なピア対ピアの関係の中から生ずる新発想・異質性を高く評価し、ユニークな新発想・イノベーションを生み出すために、意図的に様々なモチベーシ

ョン・システムを作り出す必要がある。この二つの対照的とも見られるモチベーション・システムが、並存するのが「TCM/SMD並立型組織」である。この「TCM/SMD並立型組織」の試行錯誤の中から、長期的には、モチベーション・システムの融合も含めた、「TCM/SMD融合型組織」が形成されなければならない。

第4章 結論

日本企業のTCM型組織は、その特殊品調達に際しての取引費用最小化の優位性から、製品コンセプトが確立され、容易に汎用品化しにくい財サービスの「ファースト・ベスト市場」では依然として強い国際競争力を持つ。しかし、需給両面からの「汎用品化」と世界市場の変化は急激であることから、新しい「ファースト・ベスト市場」と「セカンド・ベスト市場」への対応が必要であり、TCM型組織とSMD型組織を融合させた「TCM/SMD並立型組織」を確立することが必要である。「TCM/SMD並立型組織」を確立することは、すべての日本企業に対して要請される課題である。将来的には、

「TCM/SMD並立型組織」の成功と失敗の経験の学習の中から、真の「TCM/SMD融合型組織」が産み出されることとなろう。「TCM/SMD融合型組織」においては、図表14であらわされた世界の市場動向の今後の変化に応じて、図表13の産業競争力のマトリックスに基づいた競争優位のある海外現地法人の配分が、世界の最適立地において、行われることになる。この場合、TCM型組織も、SMD型組織も、その競争優位をフルに発揮するような立地選択がなされねばならない。一つの企業グループとして、二つの対照的な組織の理念とモチベーションの相違から弊害を生ずるのではなく、有効なシナジー効果を生ずる経営システムを構築することが、「TCM/SMD融合型組織」の主たる役割であり、これを執行する「TCM/SMD融合型組織」企業の本社（持株会社または統括会社）も、世界最適立地を目指すことになろう。これは、日本の多国籍企業の組織イノベーションの結果、「TCM/SMD融合型組織」企業としての超国籍企業（Transnational Corporations：TNCs）が出現することを意味する。日本にとっては、直接投資の最適立地としての日本の投資環境整備が最重要の政策課題となろう。（以上）

注

- 1) 英文参考文献⑩、O. Williamsonは、「*The Economic Institutions of Capitalism*」New York: The Free Pressのpp97-98において、資産の特殊性（特異性）（asset specificity）を、（1）立地の特殊性（近接地に設置する移動困難な資産は、据付コストや輸送コストを節約できる）、（2）物的資産としての特殊性（資産は移動可能だが物理的な特性を持つ）、（3）人的資産としての特殊性（学習組織、人的資源のチーム構成）、（4）専用の資産（特定の買い手のための資産に対する投資）、としている（番号は筆者が付加）。

本稿では、（2）（3）（4）のようにその特殊性の故に市場取引に馴染まず、情報の非対称性のゆえに、当事者間に機会主義的行動を起ししやすい財・サービス及び人的資源を「特殊品」と定義する。さらに、特に断りのない限り、特殊度が十分に高く、したがって、調達に当

て取引費用が膨大になりがちであり、市場生産費用＝企業内生産費用である一方、市場取引費用＞企業内取引費用が成り立つ財・サービス及び人的資源を、本稿では、「特殊品」とする。英文参考文献⑪－⑬参照。

- 2) 上記（注1）で論じた、「情報の非対称性と、取引当事者の機会主義、膨大な取引費用の発生」を引き起こす「特殊品」が、「技術の標準化、モジュール化、ICT革命、デジタル革命」等を通じて、情報が売手と買手との間で完全に共有され、したがって完全競争に近い市場競争の対象となる、標準化された「汎用品」への転化が世界規模で急速に進むのが、「汎用品化」である。需要及び供給面からの汎用品化が、日本企業の国際競争力に、重大な影響を及ぼすことは、和文参考文献⑦－⑮等でも、詳細に論じた。本稿では、世界規模での需要面での「汎用品化」を、先進国・新興国・発展途上国における「ファースト・ベスト市場」から「セカンド・ベスト市場」へのシフトと、捉えている。本稿の図表13および14は、各産業の国際競争力に対する需給両面の「汎用品化」の影響の大きさを反映するものである。

ここで明言しておかなければならないのは、モジュール化、標準化することによって、当該技術が確立すれば、仕様・マニュアルどおりに行えば誰でも生産可能となる。これが本来の技術確立の目的であり、むしろ望むべきこと、期待すべきことである。こうした「汎用品化された」製品が市場に登場すれば、生産者と消費者の情報の非対称性は限りなく薄まり、製品は「資産としての特殊性」を失い、「特殊品」から「汎用品」に転化する。しかも需要サイドで「ファースト・ベスト市場」から「セカンド・ベスト市場」へのシフトが進めば、「汎用品化」は急激に進む。これは、世界経済全体から見て、決して悪いことではない。多くの消費者は、過剰品質に悩まされることなく、ある程度高品質の製品を、比較的低い購買力でも、入手可能となる。これは発展途上国・新興国を中心とする中低所得階層の購買力およびライフ・スタイルに大きな影響を及ぼす。「セカンド・ベスト市場」は、「情報の非対称性が少なくなる財についての価格競争が強化される」という意味で、経済学的な「完全競争市場」により近くなる。

その一方で、技術的に見て、技術の汎用品化・技術の確立に非常な困難があり、こうした複雑性Complexityを超えることが技術的に不可能またはそれに近い場合には、恒久的に「特殊品」は、「特殊品」としての特性を保ち続けることもあり得よう。その場合には、「特殊品」調達にかかる取引費用を最小化しようとする日本企業のメカニズムは、非常に大きな経済的・社会的意味を持つ。

しかし、「汎用品化」が進む分野においては、上述のように、「汎用品化」は、世界の大方にとっての利益となり、「汎用品化」にともない、市場取引費用も減少するので、その場合には、「取引費用最小化」のメカニズムは、長期的に見て意味を持たないことになる。

- 3) 筆者の論考：英文参考文献⑥から⑩及び和文参考文献④～⑮に基づく。
- 4) 2010年の日本国際経済学会の自由論題の中で、オラクル等の米国企業は自社の競争力のコア部分に巧みにプロテクションをかけ模倣を許さないとの紹介があった。

（主要参考文献）

（和文）

- ① 青木昌彦（2001）「現代の企業：ゲームの理論から見た法と経済」岩波書店
- ② 石田光男・樋口順平著「人事制度の日米比較」（2009）ミネルヴァ書房
- ③ クレイトン・クリステンセン（玉田俊平太監修、伊豆原弓訳）（2001）「イノベーションのジレンマ－技術革新が巨大企業を滅ぼすとき」翔泳社
- ④ 手島茂樹（2001）「海外直接投資とグローバルゼーション」中央大学出版部
- ⑤ 手島茂樹（2002）「成熟産業における組立企業と部品企業の最適取引形態とその国際展開について」二松学舎創立125周年記念論文集 pp 147-188
- ⑥ 手島茂樹（2006）「変革期における日本企業の対外直接投資－日本企業の競争力強化への道」国際ビジネス研究学会年報2006 pp 151-169
- ⑦ 手島茂樹（2007）「日本の製造業企業の国際競争力－海外展開を通じた流失と再生」、季刊「国際貿易と投資」第70号 pp 4-18
- ⑧ 手島茂樹（2007）「日本型選好、日本型人材、「費用最小化（CM）型組織」に立脚した日本企業は、海外事業を通じて、その国際競争力を再生できるか」異文化経営研究第4巻 pp 42-57
- ⑨ 手島茂樹（2008）「日本企業の海外事業展開におけるTCM組織からMD組織への変革と創造的オープンネットワーク形成の可能性－大連等に進出した日米欧アジア企業の経験の検証」『国際政経』2008年11月 第14号、pp33-49
- ⑩ 手島茂樹（2009）「国際金融危機・世界同時不況が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響」季刊国際貿易と投資No.76 2009年夏号（2009年6月）pp 5-19
- ⑪ 手島茂樹（2010）「「変化期の日本企業の国際競争力と成長戦略」世界経済評論 2010年3・4月号 Vol.54 No.2
- ⑫ 手島茂樹・藤原弘共著（2010）「世界同時不況下での生き残りをかけて」（株）リプロ、第1章・

第3章・第7章

- ⑬ 手島茂樹（2010）「新興国ファーストベスト市場創出のための日本企業の変革」季刊 国際貿易と投資No.80 2010年夏号（2010年6月）pp 3-18
- ⑭ 手島茂樹（2010）「世界金融・経済危機が日本企業の直接投資戦略に及ぼす影響」多国籍企業研究 No.3 pp 77-115
- ⑮ 手島茂樹（2010）「日本企業の産業競争力と日本の対外直接投資」海外投融資 2010年9月号 pp17-26
- ⑯ 八代尚宏（2009）「労働市場改革の経済学」東洋経済新報社
- ⑰ 渡辺聡子、アンソニーギデンス、今田高俊、（2008）「グローバル時代の人的資源論－モティベーション・エンパワーメント・仕事の未来」東京大学出版会

（英文）

- ① Aoki, Masahiko (1988): *"Information, Incentives and Bargaining in the Japanese economy,"* Cambridge: Cambridge University Press
- ② DUNNING, John H., BUCKLEY, Peter J., CASSON, Mark (1992): *"Multinational Enterprises in the World Economy: essays in honour of John Dunning,"* Aldershot, UK, Brookfield, USA: Edward Elgar Publishing Ltd
- ③ Hamel G., "The Why, What and How of Management Innovation" *Harvard Business Review*, March 2006
- ④ Henderson, Rebecca M. and Clark, Kim B. (1990) "Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms - Technology, Organizations, and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 1990 (March)
- ⑤ Khanna, Tarun and Palepu, Krishna G. (2006), "Emerging Giants by Building World-class Companies in Developing Countries," *Harvard Business Review*, 2006 (October)
- ⑥ Tejima, Shigeki (1996): "Japanese' Foreign Direct Investment at the New Stage of Globalization and its Contribution to the Asian Pacific Region," In: Dutta, M. Jan (ed): *Research in Asian Economic Studies*, Volume 7, Part B, Greenwich and London: JAI Press Inc., pp 369-389
- ⑦ Tejima, Shigeki (1998): "Japanese International Investment in the Regions of East Asia and Pacific: a Horizontal Division of Labor?" In: Mirza, Hafiz (ed): *Global Competitive Strategies in the New World Economy*, Cheltenham: Edward Elgar

- Publishing Ltd., pp 214–241
- ⑧ Tejima, Shigeki (2000): “Japanese FDI, the Implications of “Hollowing Out” on the Technological Development of Host Countries,” In: *International Business Review* 9, pp 555–570
 - ⑨ Tejima, Shigeki (2003): “Japan’s Manufacturing FDI in China—Its Characteristics in Comparison,” In: Haak, Rene and Hippert, Hanns G. (eds): *Focus China—The New Challenge for Japanese Management*, Munchen: IUDICIUM Verlag GmbH, German Institute for Japanese Studies, pp 61–81
 - ⑩ Shigeki TEJIMA (2006) “Changing Competitiveness of Japanese Firms and Role of Japan’s FDI” *The Indian Economic Journal* Vol. 54 No. 1, April-June, 2006
 - ⑪ Williamson, Oliver E. (1985): “*The Economic Institutions of Capitalism*,” New York: The Free Press
 - ⑫ Williamson, Oliver E. (1986): “*Economic Organization: Firms, Markets and Policy Control*,” London: Wheatsheaf Books, Ltd.,
 - ⑬ Williamson, Oliver E. (1995): (ed) “*Organization theory from Chester Barnard to the Present and Beyond*,” New York and Oxford: Oxford University Press